4

Administração de Conflitos

Eunice Maria Nascimento
Kassem Mohamed El Sayed

Introdução

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

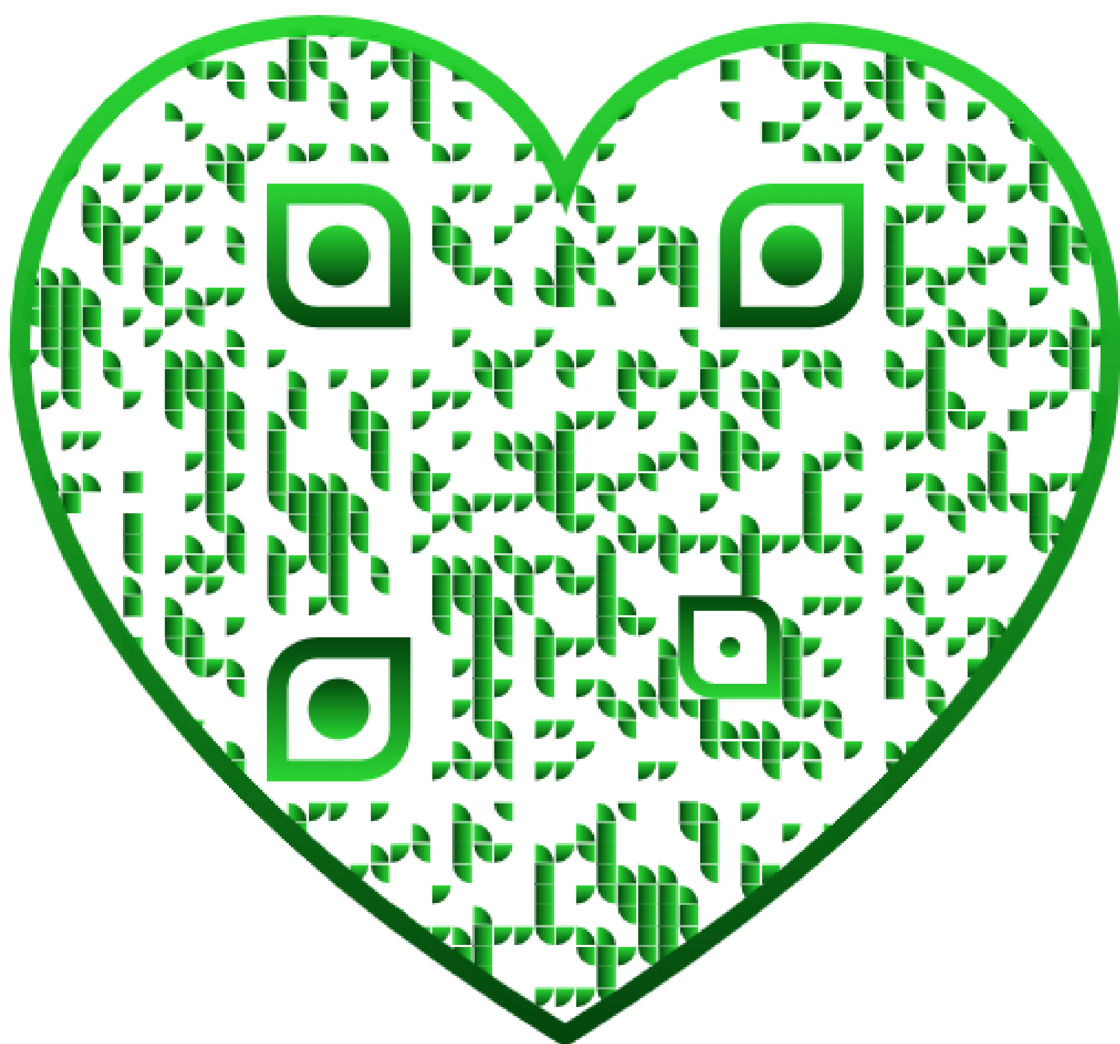
É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

1 Visão positiva do conflito

O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.



A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito iremos conceituá-lo aqui como *um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses*. Isto quer dizer que no dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o atingimento de nossos objetivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

2 Possíveis causas do conflito

Para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

- **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes**: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- **Diferenças de personalidade**: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- **Metas diferentes**: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

- **Diferenças em termos de informações e percepções**: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

3 Níveis de conflito

Um conflito, como já se viu, freqüentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo.

A seguir, é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

- **Nível 1 - Discussão**: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;
- **Nível 2 - Debate**: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;
- **Nível 3 - Façanhas**: as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;
- **Nível 4 - Imagens fixas**: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;
- **Nível 5 - *Loss of face* ("ficar com a cara no chão")**: trata-se da postura de "continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim", o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
- **Nível 6 - Estratégias**: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;
- **Nível 7 - Falta de humanidade**: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita freqüência os

primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

- **Nível 8 - Ataque de nervos:** nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;
- **Nível 9 - Ataques generalizados:** neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito. Dependendo da importância que se dá ao conflito - ignorando-o ou reprimindo-o - ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

4 Tipos de conflito

O conflito é um elemento importante. Seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Observam-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

> **Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles**

Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

- **Conflito latente**: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados;

- **Conflito percebido**: os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- **Conflito sentido**: é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- **Conflito manifesto**: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

5 Áreas de conflito

Os conflitos podem ser divididos nas seguintes áreas:

- **Conflito social**: surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social. Não podemos esquecer que vivemos numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária em termos de habilidade para negociações. Além disso a violência tem sido, no decorrer da história, um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de sanar conflitos. Talvez a fantasia de todo ser humano seja eliminar uma idéia adversa à sua, em vez de ter que questionar sua própria posição;
- **Conflitos tradicionais**: pertencem à história e são aqueles que reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade. Os conflitos aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Podem ser entendidos como fontes de conflito: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de *status*; desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos.

6 Conflitos interpessoais nas organizações

Tais conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

- **Hierárquicos**: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto ao seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.
- **Pessoais**: dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As "rixas pessoais" fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

7 Conseqüências do conflito

Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com freqüência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações:

- quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;
- quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de "perdedores habituais", interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freqüentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus "perdedores", "ganhadores", "culpados" e "inimigos".

Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos (salvo diante de alguns objetivos menos confessáveis). No entanto, existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- são bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);
- propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico mas também de garantir mais poder.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado "comportamento político na organização", também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito pois sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito mais comportamento político. Assim, quando há dúvidas sobre a sobrevivência da organização, sobre sua resposta às necessidades organizacionais, sobre aspectos sucessórios, mais voltada para a formação de alianças e para negociações será a atuação de seus membros.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador.

8 Como administrar os conflitos

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns “saberes” e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

a) criar uma atmosfera afetiva;
b) esclarecer as percepções;
c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
d) construir um poder positivo e compartilhado;
e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
f) gerar opções de ganhos mútuos;
g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para que a negociação possa ocorrer, é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

Saber comunicar

- sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas;
- a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada.

Saber ouvir

- ouvir ativamente, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução sem sucesso;
- demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto;
- evitar criticar ou tentar dirigir a conversa;
- adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.

Saber perguntar

Saber perguntar é uma outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.

Quanto ao estilo a ser adotado, é recomendável adotar um estilo que leve à solução do conflito da forma mais pacífica possível. O que vai definir seu atual estilo de administrar conflitos está diretamente ligado a duas importantes características de comportamento: assertividade e cooperação.

A seguir, relacionam-se alguns estilos e algumas de suas características:

Competição

- busca satisfação dos interesses, independentemente do impacto que isto possa causar na outra parte envolvida;
- tenta convencer a outra parte de que sua conclusão está correta e a dela está equivocada;
- leva a outra parte a aceitar a culpa por um problema qualquer.

Colaboração

- contempla os interesses das partes envolvidas no conflito;
- busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas.

Evitação

- trata-se de estilo considerado não-assertivo e não-cooperativo;
- evita todo e qualquer envolvimento com o conflito, chegando a negar sua existência e o contato com as pessoas que podem causá-lo.

Acomodação

- trata-se de estilo considerado não-assertivo e cooperativo;
- a parte que utiliza este estilo tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.

Compromisso

Este estilo encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação, em que uma das partes envolvidas no conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes.

Considerações finais

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

Inúmeros fatores podem influenciar o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões de mundo, entre outros.

Não devemos esquecer que somos seres com capacidade e habilidade para ouvir e entender melhor nossos semelhantes. Com esta postura, silenciamos nossa voz interna e deixamos crescer a voz do outro, permitindo que soe clara dentro de nós. O desejo mais profundo do coração humano é o de ser compreendido, e perceber isto é possibilitar um processo eficaz de comunicação.

Bibliografia recomendada

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. **Decifrar pessoas**: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

Resumo

Para um entendimento mais preciso sobre a dinâmica dos conflitos, devemos ter uma visão mais abrangente de suas inúmeras possibilidades, pois, para algumas pessoas o termo conflito pode ocasionar um medo intenso, no entanto, se faz necessário reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, podendo se fazer representar por duas possibilidades para uma ação mais efetiva, uma negativista, que percebe o conflito como algo prejudicial, devendo ser evitado a todo custo, e a segunda alternativa é trabalhá-lo, procurando os benefícios que as diferenças de opiniões e os posicionamentos contrários podem gerar a nível de aprendizagem pessoal e profissional.